

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti melakukan pembahasan inti dari apa yang menjadi goal dalam penyusunan karya ilmiah berbentuk skripsi. Setelah beberapa data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka langkah selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masing-masing dari temuan penelitian akan di bahas dengan mengacu pada teori pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk di bahas.

Bab pembahasan ini, ada tiga buah tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian, yaitu, 1) bentuk konflik yang terjadi, 2) metode kepala sekolah dalam mengelola konflik 3) faktor penghambat dan pendukung dalam mengelola konflik. Pembahasan kali ini arahnya sebagai berikut:

1. Bentuk konflik yang terjadi di SMAN 1 Tulungagung

Lembaga pendidikan tidak bisa terlepas dari terjadinya konflik didalamnya. Hal ini terjadi karena ada berbagai hal penyebabnya. Terdapat berbagai Konflik yang terjadi di SMAN 1 Tulungagung mulai dari jajaran tenaga pendidik hingga kependidikan. Konflik sendiri bisa terjadi karena terdapat perbedaan pendapat maupun perselisihan anatar dua orang individu maupun kelompok. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan dari wirawan sebagai berikut:

konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.¹

Terdapat beberapa konflik yang terjadi di SMAN 1 Tulungagung hal ini disebabkan dari berbagai hal, seperti konflik individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, maupun individu dengan kelompok, yang menyebabkan adanya kerugian bagi si pelaku konflik. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Winardi. Sebagai berikut:

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu individu atau organisasi si atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya konflik seperti ini biasanya terjadi apabila tidak efektifnya kerjasama dan tidak adanya kesesuaian sebuah paham tentang tujuan tujuan dari kelompok maupun dari individu di dalam sebuah organisasi konflik seperti ini jika timbul secara besar maka akan menyebabkan berkurangnya efektifitas individu individu kelompok kelompok dan organisasi-organisasi karena menjadikan gejala penyusutan produktivitas dan kepuasan dari pihak-pihak tadi.² Konflik yang terjadi di SMAN 1 Tulungagung tergolong dari konflik destruktif karena banyak menimbulkan sebuah kerugian diantara pelaku terjadinya konflik.

Konflik yang terjadi di SMAN 1 Tulungagung didominasi konflik personal, hal tersebut dikarenakan perbedaan sebuah pendapat, maupun kesalahan fahaman antar individu. selain itu konflik yang terjadi di SMAN 1 Tulungagung

¹ Wirawan, *konflik dan manajemen konflik*, (Jakarta: salemba humaira, 2010), hal 5.

² Winardi, *manajemen konflik konflik perubahan dan pengembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1994), hal 129.

terjadi karena Siswa yang tidak taat peraturan dan cenderung mengabaikan nasehat / teguran dari pihak guru sekolah maupun dari pihak yang lain. Pelanggaran yang siswa lakukan dapat merusak citra sekolah sehingga perlu adanya penindakan. Masih dalam sub pembahasan yang sama mengenai sebuah konflik intrapersonal yakni Konflik berbentuk kesalah fahaman yang terjadi antara guru dan partner yang lain hingga menjadi aksi tuduh-menuduh. Bentuk konflik seperti ini sesuai dengan teori e mulyasa bahwasannya :

Konflik Interpersonal (konflik antar individu). Yaitu konflik yang terjadi antar individu ketika adanya perbedaan isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.³

Sesuai penjelasan diatas dapat disimpulkan konflik yang ada pada SMAN 1 Tulungagung dengan katagori intrapersonal terdapat dua konflik. Konflik yang pertama, bersumber pada siswa sedangkan konflik yang kedua bersumber pada kesalahfahaman antar guru dan rekan kerjanya.

Selanjutnya terdapat bentuk konflik yang lain yakni Konflik terjadi pada guru dengan guru yang disebabkan oleh kebijakan baru dari kepala sekolah. Kebijakan yang terjadi mengenai peletakan posisi didalam bertugas dilembaga. Hal tersebut membuat seorang guru tidak bisa menerima jika tidak segera di berikan penjelasan secara gamblang. Tak jauh dari katagori konflik sama dengan yang telah disebutkan ada pula konflik yang lain yang terjadi yakni Konflik yang ada adalah perbedaan persepsi / cara pandang suatu individu dengan individu lain. Bisa antara guru satu dengan yang lain. Konflik tersebut termasuk dalam katagori

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 243-242.

konflik intraorganisasi . yang sebagaimana telah dijelaskan pula dengan teori e myasa. Beliau mengatakan :

Konflik intraorganisasi (konflik yang terjadi antar bagian dalam pada suatu organisasi). Dalam konflik ini terdapat 4 (empat) subjenis, yaitu:

- a. Konflik vertikal, merupakan konflik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan karena adanya perbedaan pandangan mengenai cara menyelesaikan sesuatu
- b. Konflik horizontal, konflik yang terjadi antar karyawan atau antar departemen yang memiliki kekuasaan yang sama dalam satu organisasi.
- c. Konflik lini-staf, biasanya terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan oleh manajer lini.
- d. Konflik peran, terjadinya konflik ini karena adanya lebih dari satu peran yang dibebankan pada seseorang.⁴

Dari penjelasan Konflik yang telah disebutkan diatas diketahui bahwasannya terdapat dua konflik yang terjadi dan hal tersebut tergolong kedalam katagori konflik intraorganisasi, hal tersebut juga sudah sesuai dengan teori yang telah ada. Kemudian selain terjadinya konflik yang ada didalam sebuah lembaga terdapat pula konflik yang terjadi diluar lembaga. Konflik tersebut terjadi karena kurang mendukungnya pihak luar atas kebijakan yang telah di buat sekolah. Konfliknya yaitu mengenai kurang perdukungan atas sebuah kebijakan parkir yang telah dibuat sekolah.sekolah dalam hal ini membuat kebijakan mengenai peraturan parkir yang di fokuskan berada didalam area sekolah, dari yang sebelumnya diperbolehkan siswa – siswi parkir berada di luar area sekolah atau dirumah

⁴ Ibid, hal 243.

warga. Konflik ini termasuk dalam katagori inter organisasi, hal tersebut juga dikemukakan oleh e mulyasa, yaitu :

konflik Inter Organisasi (konflik yang terjadi antar organisasi). Konflik ini terjadi karena adanya saling ketergantungan antar organisasi. Dengan kata lain, konflik terjadi tergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.⁵

Melihat dari penjelasan yang telah terpapar diatas diketahui bahwa hal tersebut dapat dikatakan dalam konflik inter oraganisasi. Karena terjadi di luar organisasi lembaga.

2. Metode Kepala Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik

Penyelesaian sebuah konflik dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin yang berada di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Adapun beberapa tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Tulungagung adalah mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah. Bahkan beliau bisa memahami potensi yang dimiliki oleh gurunya, sehingga komunikasi dengan para guru dan karyawan sekolah akan membantu kinerjanya, terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi di sekolah yang dipimpinnya. Semua hal tentang kelangsungan kehidupan organisasi

⁵ Ibid., hal 244

sekolah menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut sesuai dengan teori makmur dan suparman, tanggung jawab kepala sekolah yaitu :

1. Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan peserta didik yang ada dilingkungan sekolah.
2. Bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru.
3. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain.
4. Bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu.
5. Bertanggung jawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.⁶

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki kewajiban mengayomi seluruh warga sekolah dan juga mendampingi seluruh pegawai dalam menjalankan tugasnya baik pegawai sebagai pendidik atau pendukung sekolah.dalam kaitannya dengan pengelolaan konflik kepala sekolah memiliki kewajiban mengetahui dan menyelesaikannya.

a. metode mengidentifikasi konflik

Usaha kepala sekolah dalam mengelola konflik ada berbagai cara tindakan yang diambil pertama adalah Kepala sekolah atau wakilnya mencari sumber dari sebuah konflik yang terjadi, kemudian Kepala sekolah atau wakilnya menganalisis

⁶ Makmur & Suparman, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, (Makasar: Aksara Timur, 2018), hal 50.

konflik yang terjadi, baik dari segi besar kecilnya suatu konflik, dari tingkat kesulitannya dalam penanganannya.

hal ini sesuai dengan teori e mulyasa, yaitu mengenai tahapan dalam melakukan pengelolaan konflik sebagai berikut:

1. Perencanaan analisis konflik. Pada tahap ini dilakukan agar dapat mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi, menemukan sebab-sebab terjadinya konflik serta mengetahui pihak yang terlibat dalam konflik.
2. Penilaian konflik. Pada tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi dan pemecahan konflik, apakah konflik yang terjadi telah mendekati titik rawan yang dapat menimbulkan dampak negatif atau akan memberikan dampak positif.
3. Pemecahan konflik. Tahapan ini merupakan action dari tahapan sebelumnya untuk memecahkan konflik termasuk mengendalikan stimulus.⁷

b. metode mengelola konflik

Berdasarkan hasil pembahasan dan penyesuaian dengan teori diketahui bahwa dalam mengelola konflik kepala sekolah memiliki sebuah prosedur dan di bagi berdasarkan kadar kesesuaian dari konflik tersebut. Kemudian di proses dan dapat ditemukan solusi berdasarkan cara penanganannya. Demi kelancaran dalam mengelola konflik, kepala sekolah dibantu oleh wakil dan staf dalam mengelolanya, hal ini dimaksudkan untuk mencari solusi yang tepat sesuai dengan konflik yang terjadi dengan bersama-sama dan dapat pula mempercepat dalam mengatasinya. Hasil dari pencarian solusi bersama tadi selanjutnya kepala sekolah

⁷ E. Mulyasa, *Menjadi*, hal. 246

meminta bantuan kepada wakilnya itu untuk menyampaikan kepada pelaku konflik. Hal semacam ini diperlukan guna untuk saling bekerjasama dan saling membantu untuk memudahkan menyelesaikan konflik. Hal tersebut sesuai dengan prinsip dalam memimpin suatu lembaga seperti yang di jelaskan wahjosumijo, yaitu :

Seorang pemimpin dalam menjalankan tanggungjawabnya yang begitu besar haruslah memiliki prinsip dalam memimpin. dalam kaca umum peinsip kepemimpinan antara lain:

1. Konstruktif kepala sekolah harus memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.
2. Kreatif kepala sekolah jangan terjebak kepada pola-pola kerja lama yang dikerjakan oleh kepala sekolah sebelumnya, namun dia harus selalu kreatif mencari gagasan-gagasan baru dalam menjalankan tugasnya.
3. Partisipasif memberikan kepercayaan kepada semua pihak untuk selalu terlibat dalam setiap aktivitas sekolah.
4. Kooperatif: kepala sekolah harus senantiasa bekerja sama dengan semua komponen yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

5. Delekatif: kepala sekolah berupaya memberikan kepercayaan kepada staf untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan deskripsi tugas/jabatannya.⁸

Berdasarkan penjelasan dan penguatan teori diatas. Kepala sekolah SMAN 1 Tulungagung dalam menjalankan tugasnya khususnya dalam mengelola konflik sudah sesuai dengan teori yang ada yakni bekerja sama. Kemudian daripada itu kepala sekolah dalam mengelola konflik atau upaya dalam menyelesaikan sebuah konflik yang terjadi yakni dengan cara pendekatan secara langsung terhadap si pelaku konflik, supaya tidak menjadi konflik yang besar. Terdapat cara lain juga yang digunakan kepala sekolah juga menggunakan cara demokrasi atau penyelesaian secara bersama-sama. Kepala sekolah membuat sebuah kebijakan mengadakan rapat seminggu sekali guna untuk mengetahui konflik yang terjadi ataupun membahas masalah hal-hal lainnya,. Dalam forum tersebut kepala sekolah bisa berupaya menganalisis apakah terdapat konflik yang terjadi, dengan memberikan sebuah pancingan atau dengan mempersilahkan audien berbicara menyampaikan pendapat langsung didalam forum. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh william hendrick. Yaitu :

Pendekatan konflik dibutuhkan agar kepala sekolah mampu mengenal konflik yang sedang terjadi dan mampu memilih pendekatan mana yang paling tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan konflik.

1. Mempersatukan (*integrating*), pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan yang penyelesaian konfliknya melalui tukar menukar informasi dan ada

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999). Hal 24.

keinginan untuk mencari titik kesesuaian dan perbedaan yang menyebabkan terjadinya konflik serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini mendorong adanya kreatifitas dalam berfikir yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Namun pendekatan ini membutuhkan waktu yang lama dan tidak efektif jika ada pihak yang bersangkutan komitmennya kurang.

2. Membantu (*obliging*), meninggikan nilai orang lain sementara dirinya sendiri dianggap rendah nilainya. Cara ini sengaja dipakai untuk mengangkat dan menghargai oranglain, sehingga membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu. Dalam hal ini maka dapat memberi keuntungan dalam penyelesaian konflik karena akan menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan karena tanpa disadari pendekatan ini dapat membuat 34 orang secara cepat rela untuk mengalah. Melalui ini juga kepala sekolah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan melunaskan waktunya untuk memikirkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.
3. Mendominasi (*dominating*), pendekatan ini dilakukan dengan mengunggulkan diri sendiri dan meremehkan orang lain, sehingga kewajiban dapat dikalahkan oleh kepentingan pribadi. Pendekatan ini dapat digunakan pada saat menentukan keputusan yang permasalahannya kurang penting dan paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak dan yang masih sesuai dengan hati nurani.

4. Menghindar (*avoiding*), pendekatan ini tidak menempatka nilai pada siapapun, tetapi menghindarinya, yang memiliki aspek negatif menghindar dari tanggung jawab dan kenyataan bahkan mengelak. Pendekatan ini paling cocok digunakan untuk menyelesaikan peristiwa yang tidak penting, sehingga boleh ditangguhkan guna mendinginkan konflik, namun hal ini membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat dan menjadikan konflik bagaikan bom waktu yang siap meledak di ujung waktunya.
5. Mengadakan kompromi (*compromising*), pendekatan ini berada diantara pendekatan mendominasi dan menghindar yakni 35 sebagai jalan tengahnya yang tidak menekankan pada salah satu pihak saja. Sehingga cara ini sering dijadikan sarana pemecah masalah oleh semua pihak yang berselisih untuk mendapatkan jalan keluar, setelah gagal menggunakan pendekatan yang lain.⁹

Penjabaran diatas dapat diketahui dan disimpulkan bahwa terdapat berbagai macam cara pendekatan, tinggal melihat macam dan juga kondisi konflik yang terjadi. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah pada kali ini yaitu membantu dan mempersatukan pelaku konflik.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Dalam Mengelola Konflik

a. Faktor penghambat

Pengelolaan konflik dilembaga tidak selalu lancar, kadang kala terdapat beberapa faktor peghambat pengelolaan konflik. Faktor penghambat tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, baik dari kekeliruan pengelolaannya ataupun dari si pelaku konflik yang susah

⁹ William Hendrick, *Bagaimana Mengelola Konflik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 48-52.

untuk di arahkan karena penyelesaian. Adapun beberapa konflik yang terjadi di SMAN 1 tulungagung yakni adanya penolakan solusi yang diberikan oleh kepala sekolah ataupun pihak lain kepada si pelaku konflik hal ini mengakibatkan semakin lamanya terjadi konflik dan sulit untuk segera diatasi. Kemudian selain dari itu terdapat kurang baiknya jalinan komunikasi antara si pelaku dengan pihak penyelesai konflik. Kemudian selain dari itu terdapat kurang baiknya jalinan komunikasi antara pelaku dengan pihak penyelesai konflik. Hal lain yang dapat menghambat dari kinerja penanganan sebuah konflik adalah kurang terus terangnya pelaku konflik dalam memberikan sebuah keterangan kronologi konflik yang ada ataupun cenderung di tutup-tutupi. Hal tersebut telah di tulis oleh veitzal rifai, yaitu :

Terdapat faktor penghambat dalam menangani konflik, dilihat dari faktor manusianya sendiri yakni Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual. Antara lain sikap egoistis, sikap fanatyc dan sikap otoriter. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan,koordinasi bahwa pemimpin dapat menimbulkan konflik antar unit.¹⁰

Berdasarkan pemaparan diatas diketahui bahwa faktor penghambat suatu konflik sangat mengganggu dari berlangsungnya pengelolaan sebuah konflik. Sedangkan selain faktor penghambat yang telah ditemukan tadi terdapat pula faktor pendukung dari pengelolaan sebuah konflik beberapa faktor yaitu : adanya kerjasama yang bagus antara individu dengan individu lain yang terdapat dalam satu oragnisasi. Hal tersebut memang

¹⁰ Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal 19-20

harus dibentuk oleh kepala sekolah supaya tidak hanya konflik saja yang ditangani namun hal-hal yang menunjang kesuksesan berjalannya lembaga dapat tercapai dengan sempurna sesuai dengan apa yang telah di targetkan. Kemudian faktor pendukung didalam mengelola konflik lembaga yakni adanya pemetaan penugasan yang diberi batasan-batasan yang jelas. Hal tersebut dapat mempermudah dalam menangani suatu konflik, tidak terbebani kepada satu orang saja. Pemetaan ini dirasa sangat penting untuk mengantisipasi terjadinya konflik yang kemungkinan akan terjadi. Faktor pendukung tersebut juga sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai, yaitu :

- 1). Seorang manajer menyelesaikan konflik yang ada dengan menggunakan metode: dominasi yaitu manager menekankan konflik dan bukan menyelesaikan dengan jalan memaksa konflik tersebut selesai atau menimbulkan situasi menang kalah dengan pihak yang kalah terpaksa mengalah.
- 2). kompromis yaitu dengan cara manajer menghimbau pihak-pihak yang berkonflik untuk mengorbankan sasaran sasaran tertentu guna mencapai sasaran lain yang lebih baik
- 3). Pemecahan problem integratif yaitu pihak-pihak yang berkonflik bekerjasama dengan memecahkan problem yang timbul di antara mereka sehingga konflik akan hilang seperti sedia kala.¹¹

b. Faktor Pendukung

¹¹ Ibid, hal 79.

Banyak faktor pendukung yang bisa mensukseskan kepala sekolah dalam menangani suatu konflik diantaranya yang ditemukan oleh peneliti sesuai juga dengan yang dijelaskan oleh teori e mulyasa mengatakan berkomunikasi yang baik, terciptanya komunikasi yang baik akan menjadikan lingkungan lebih kondusif karena menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-sehari sebagai satu cara yang dinamis untuk menghindari konflik¹²

¹² E. Mulyasa, *Menjadi*, hal. 246.